



Aalborg Universitet

**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

## En 'storytelling' tilgang til bæredygtig forretningsudvikling

Jørgensen, Kenneth Mølberg; Sparre, Mogens

*Publication date:*  
2020

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Jørgensen, K. M., & Sparre, M. (2020). *En 'storytelling' tilgang til bæredygtig forretningsudvikling*. Paper præsenteret ved Netvæk for Iværksætteri og jobskabelse (NIV): rebelske regioner og storytelling, Aalborg, Danmark.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# En 'storytelling' tilgang til bæredygtig forretningsudvikling

Kenneth Mølbjerg Jørgensen  
Mogens Sparre

---

## 1. Hvordan kan storytelling bidrage til bæredygtig virksomhedsudvikling?

Storytelling betragtes som den proces, hvorigennem en serie af hændelser omdannes til en historie eller fortælling og udtrykker den foran andre (Arendt, 1998, Young-Bruehl, 1977). Storytelling er et bud på meningsdannelse og handling, fordi det er igennem storytelling, at den enkelte aktør forsøger at påvirke verden. Storytelling er centralt for alle elementer af en virksomheds udvikling. Storytelling er et bud på en organisations identitet forstået som en dynamisk vekselvirkning mellem organisationens udtryk og de(n) opfattelse(r) som andre har af den. Derfor er storytelling afgørende for en organisationens værdi, fordi den udtrykker det indtryk som interessenter og ejere har af virksomheden i forhold til tillid, kvalitet, pålidelighed, effektivitet og udvikling. Storytelling er også en ophobning af kulturelle aflejringer som er skabt i organisationen gennem tid.

Storytelling har altid været afgørende for organisationer, men arbejdet har været fragmenteret og usystematisk. Storytelling har for eksempel fokuseret på enkelte elementer såsom virksomhedens kommunikation med omverdenen, marketing eller lederudvikling. Det har haft indflydelse på, at storytelling til tider har et blakket ry. Det opleves tit som om at der ingen sammenhæng er mellem det som virksomheden siger, og det den gør. At arbejde systematisk med storytelling ud fra en helhedsbetragtning er der, hvor virksomheder og organisationer kan skille sig afgørende ud fra andre. At arbejde med storytelling ud fra en helhedsbetragtning er at arbejde videnskabeligt med storytelling. Bee business storytelling og symbiose storytelling, som vi har arbejdet med i NIV projektet, er eller kan være dele af den bæredygtige storytelling, som vi fanger i begrebet "sand (true) storytelling", som vi også har arbejdet med i projektet. Generelt har storytelling indflydelse indflydelse på følgende syv centrale områder af en virksomhed.

### 1. Storytelling er den måde man integreres, forbindes til, opnår tillid og anerkendes af

- a. Andre mennesker
- b. Fællesskaber
- c. Samfund

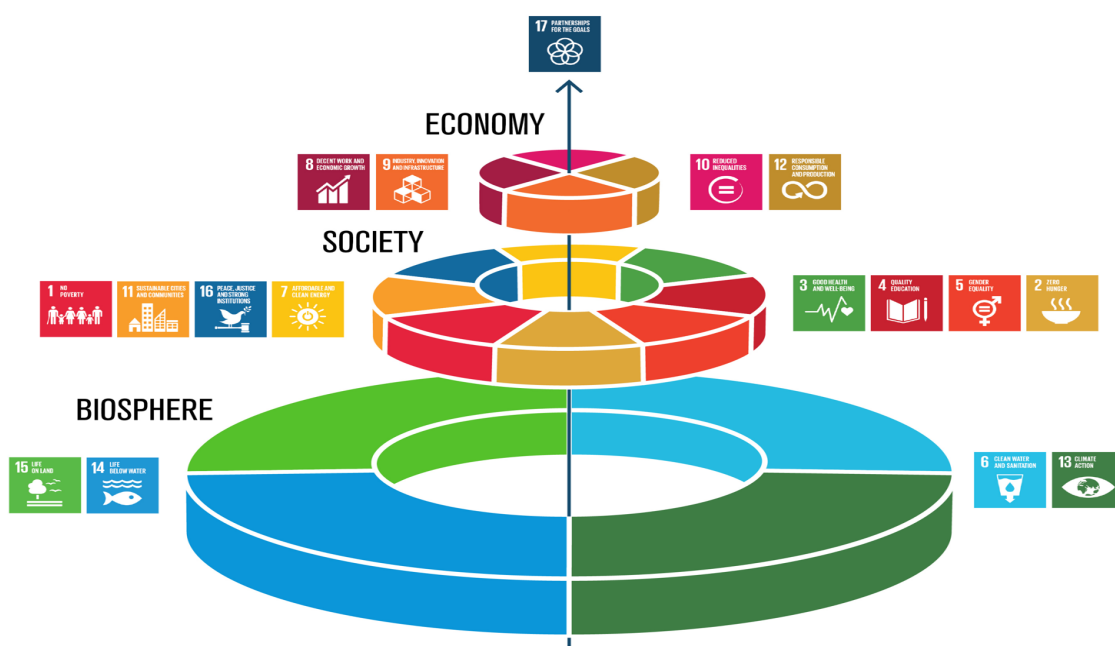
Dette er afgørende for at undgå at fortællingen kun refererer til sig selv. Dette også udtrykkes som, at historien skal være integreret med både tidligere og kommende generationer samt naturen.

2. **Storytelling er den metode, hvorigennem organisationer kommunikerer med deres omverden med henblik på at**
  - a. sælge sine produkter og ydelser
  - b. få et godt image
  - c. gøre sig attraktiv for nye medarbejdere og ledere
  - d. gøre sig attraktiv overfor nye investorer, leverandører og nye samarbejdspartnere
3. **Storytelling er indlejret i og kommunikerer visioner og strategier (antenarrativer). Den er afgørende for lederes og medarbejderes**
  - a. Passion og energi
  - b. Inspiration
  - c. Motivation
  - d. Følgeskab
4. **Storytelling er indbegrebet af god ledelse, fordi**
  - a. Den er afgørende for lederens troværdighed
  - b. Den er afgørende for lederens evne til at kommunikere
  - c. Den er afgørende for lederens evne til at give plads og rum til medarbejdernes fortællinger
  - d. Den er afgørende for lederens evne til at skabe rum for mangfoldighed
5. **Storytelling er indlejret i organisationens materielle praksisser på følgende måde.**
  - a. Hvilke historier fortæller vores produkter og serviceydelser?
  - b. Hvilke historier fortæller vores produktionsapparat og -processer?
  - c. Hvilke historier fortæller vores indkøb og logistik?
  - d. Hvilke historier fortæller medarbejdere, når de skaber produkter og serviceydelser?
6. **Storytelling er indlejret i organisationens arkitektur og design**
  - a. Hvilke historier fortæller organisationens artefakter?
  - b. Hvilke historier fortæller organisationens rum?
  - c. Hvilke typer samspil tillader organisationens arkitektur?
7. **Storytelling er indlejret i den måde, som vi lærer på.**
  - a. Når vi tænker reflekterer vi i begreber, ord og i forhold til begivenheder
  - b. Refleksivitet handler om at sammensætte nye fortællinger.
  - c. Nye visioner, strategier, kreativitet og innovationer kommer fra vores evne til at sammensætte nye fortællinger
  - d. Da fortællinger, gamle som nye, altid afhænger af situationer, omstændigheder og mødet med andre mennesker og materialer er indretningen af rum for læring vigtige i organisationer.

En sand storytelling er et udtryk for en etisk storytelling. Det indebærer, at ikke enhver storytelling er gangbar i en organisation. En sand storytelling er sand, fordi den er autentisk og udtrykker fortællerens sande og ærlige intention, motivation og passion. For at en storytelling skal være sand, kræver den dyb refleksion, ansvarlighed og at den bliver integreret i verden ved at den leves i verden, berører denne verden ligesom den lader sig blive rørt af verden.

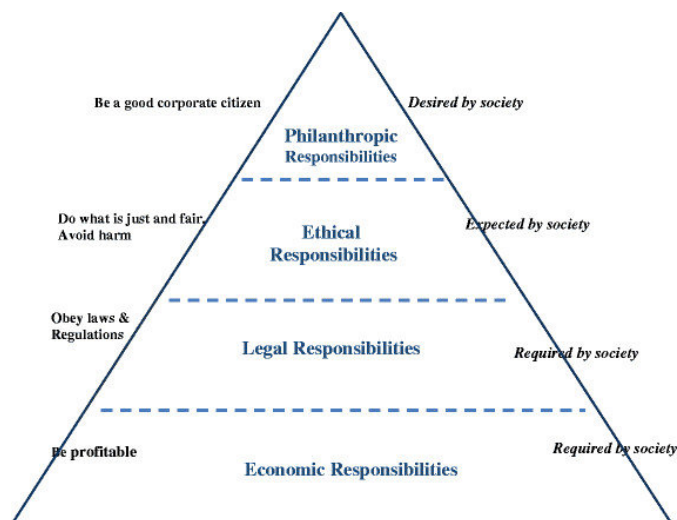
## 1.1. Bæredygtig udvikling og sand storytelling

De 17 verdensmål kan ses som 17 etiske områder, som en sand storytelling kan bedømmes og vurderes i forhold til. De udtrykker mål vedrørende miljø, samfund og økonomi. Det kan imidlertid stadig diskuteres, hvad en bæredygtig virksomhedsudvikling egentlig indebærer for en virksomhed. Verdensmålene kræver i hvert fald en **etisk prioritering**, som hver enkelt virksomhed kan bruge i forhold til præcis deres situation. I forhold til en etisk prioritering vil vi gøre brug af følgende model, som er en omarbejdning af bæredygtighedsmålene, som er foretaget af Johan Rockström and Pavan Sukhdev fra Stockholm Resilience Center



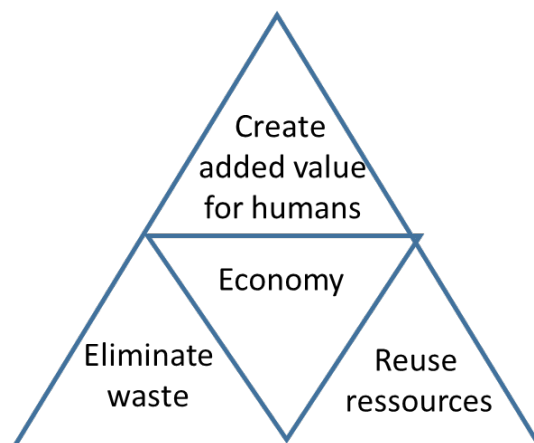
Figur 1: Bæredygtighedsmålene i en prioriteret opstilling (Rockström and Sukhdev, 2016).

Denne fremstilling af verdensmålene indebærer en prioritering, hvor målene vedrørende biosfæren er de højest prioriterede mål. De samfundsmæssige mål prioriteres efterfølgende. De økonomiske mål hviler derfor på en bund af biosfæremål og samfundsmæssige mål. Disse lag af mål bindes sammen af samarbejde. Modellen har radikale implikationer for arbejdet med bæredygtighed. Dette kan ses ved at sammenligne modellen med, hvordan litteraturen om virksomheders sociale ansvar (CSR) fremstiller virksomheders ansvar. Denne litteratur har historisk set arbejdet med en anden rangdeling af virksomheders ansvar (Vallentin, 2011). Dette er illustreret af CSR pyramiden.



Figur 2: Carroll's (2016) CSR pyramide.

Groft set er rangdelingen altså den stik modsatte af den rangdeling, som Rockström og Sukhdev arbejder med. I CSR tænkningen er det økonomiske ansvar et grundlag, der kommer før det legale og det etiske ansvar. CSR tænkningen opererer desuden med en balance mellem de tre P'er: people, profit and planet. Det er en tænkning, som også dominerer tænkningen omkring verdensmålene i FN, hvor bæredygtighed simpelthen defineres som en balance mellem de tre P'er (McAteer, 2019). Den er problematisk, fordi det indebærer at miljømæssige og sociale mål altid kan skubbes i baggrunden til fordel for økonomiske mål.



Figur 3: Et bud på en bæredygtig forretningsudvikling

I enhver forretning er der en økonomisk balance og bæredygtig balance. Den værdi der skabes bør skabes med et forbrug og genbrug af jordens ressourcer, der gør det muligt, at disse jorden kan regenerere sine ressourcer. Det er det bærende princip i Gaia tankegangen, som vi vil beskrive i det følgende.

## 1.2. Nogle centrale principper for bæredygtighed: Gaia og natalitet

For at kunne blive mere præcise omkring bæredygtighed, bliver vi nødt til at prøve at definere nogle overordnede og altid gældende principper, som vi kan sigte og bevæge os imod. Der er aldrig tale om en

balance i den forstand, at disse principper kan nedprioriteres. Der kan allerhøjest være tale om en balanceret udvikling over tid mod bæredygtighedsmålene og ikke, at bæredygtighedsmålene som sådan kan forhandles. Vi vil beskrive to principper med udgangspunkt i Hannah Arendts og Latours skrifter. Disse principper er **'Gaia'** og **'natalitet'**, som må forenes i en sand og dermed etisk storytelling.

## **Gaia**

Arendt bruger begrebet **den evige gentagelse** som det højeste princip for al væren (Arendt, 1998, p. 97). Princippet skal fortolkes på den måde, at livet i naturen skal kunne gentage sig selv i dens evige cyklusser. Det indebærer ikke blot respekt for al liv, dyrearter, planter, havet, luften mv. Det indebærer, at denne pluralisme af liv er grundlaget for al liv på jorden inklusive vores eget liv. Arendt får imidlertid beskrevet naturen som repetitiv og passiv. Inspireret af Latour's Gaia skrifter (Latour, 2011)(Latour, 2016)(Latour, 2017)(Latour, 2018) kan vi beskrive naturen som en kraft, som har sin egen 'agency' og dermed er med til at sætte dagsordenen for vores eget liv, for samfundslivet og for virksomheder. Naturen er dermed levende, vild og under konstant forandring. I stedet for at beskrive naturen som en cirkel, som hele tiden gentager sig, er der snarere tale om, at miljøet består af en sammenvikling af mangfoldige cyklusser som indbyrdes påvirker og forandrer hinanden. En cyklus har en vis grad af repetition men også en vis grad af forandring. Den mangfoldighed af cyklusser, som er indbyrdes sammenviklede og i konstant uligevægt, er det som Latour kalder for Gaia inspireret af **James Lovelocks Gaia hypotese** (Lovelock, 1995). Gaia refererer dermed til det **tynde og følsomme lag af 'stof'** (matter), som ligger på jordens overflade, og som altså i daglig tale omfatter et foranderligt lag jord, mudder, sand, vand, luft, sten, planter, skov, dyreliv, livet i havet, menneskeliv og -praksisser.

Gaia er en tredje agent, som ligger mellem solenergien og jordens dybe kerne (Arènes et al., 2018). Det er dette følsomme lag, som gør, at jorden adskiller sig fra alle andre kendte planeter, og det er i det lag, at al liv på jorden bliver skabt. Udover at være et konkretisering af, hvad der menes med biosfæremålene, er Gaia interessant på flere forskellige måder. For det første betyder Gaia, at verdensmålene ikke kun er globale. De er i allerhøjeste grad også lokale. Betydningen af Gaia er, at der er mange forskellige økosystemer og dynamikker, som gør, at naturen er foranderlig. Når vi imidlertid forstyrrer naturen for meget, kan den bliver ustyrlig og uforudsigelig, og det er det, der er farligt. I forhold til projektet kan man eksempelvis sige, at Munkedal, Frederikshavn, Sötenæs og Skagen har hver deres økosystem eller gaiaografi, som det også udtrykkes (Arènes et al., 2018). Det lokale fokus betyder også, at vi får fokus på, hvordan klimaforandringer rammer lokalt. Når temperaturen i gennemsnit er steget med tilsyneladende ubetydelige 0,74 grad de seneste 100 år<sup>1</sup>, så kan det sagtens betyde, at vi lige pludselig har 20 grader på antarktis, eller at vinteren forsvinder i Danmark.

For det andet er det vigtigt at sige, menneskeliv og -praksisser er dele af Gaia. Begrebet den Antropocene tidsalder udtrykker netop, at vi er blevet den måske væsentligste agent i Gaia. At menneskeliv og -praksisser er dele af Gaia betyder imidlertid ikke blot, at vi skal have respekt for Gaia, men at landskaber, geografi, sted, lokal dyreliv, havet mv. stor betydning for vores **identitet** og **kulturelle praksisser**. Når fisken forsvinder,

---

<sup>1</sup> <https://videnskab.dk/gronland-en-tikkende-klimabombe/er-jorden-blevet-varmere>

forsvinder en stor del af grundlaget for både erhvervsliv og kulturelle praksisser. Når Gletcheren smelter i alperne, er det ikke bare sneen, der forsvinder men en stor del af den identitet og praksis, som er forbundet med sne. 'Steder' har ikke blot en historie, men er en væsentlig del af de historier. Det er denne egenart, som er forbundet med sted, som også er med til at give det lokale erhvervsliv dens 'egenart', **deres sande story** så at sige. Det betyder simpelthen, at det lokale erhvervsliv og virksomheder er rundet af de steder, den befolkning og de praksisser, som eksisterer et bestemt sted.

### **Natalitet**

Natalitet betyder genfødsel. Mens Gaia er princippet om genfødslen af naturens livscyklusser og er det højeste princip for væren, er natalitet det højeste princip for menneskelig væren. Natalitet udtrykker ansvaret overfor os selv og overfor andre mennesker. Det udtrykker ansvar overfor den historie, man er en del af og et ansvar overfor de fremtidige generationer. For Arendt er natalitet forbundet med det **politiske menneske** (Arendt, 1998)(Jørgensen, 2020). Et politisk menneske er et menneske, som har rimelige muligheder for selv at forme ens eget liv og for at være medbestemmende i forhold til skabelsen af samfundet. Politik indebærer selvbestemmelse og medbestemmelse indenfor rammerne af en respekt for en pluralisme af mennesker (uanset køn, race, etnicitet, uddannelse, baggrund) og indenfor rammerne af Gaia som beskrevet ovenfor. Det politiske menneske har en frihed til at handle og deltage i udformningen af samfundet indenfor de betingelser. Indenfor rammerne af projektet er udtrykket 'det politiske menneske' radikalt, fordi det udtrykker en forestilling om et helt menneske, som deltager i samfundet.

Arendt udtrykker dette som 'retten til at have rettigheder' (DeGooyer et al., 2018). Dette indebærer altså, at indvandrere og flygtninge ikke blot skal betragtes som nogle, som skal have de fysiske muligheder for at holde sig i live eller som nogle, som skal have mulighed for at få arbejde og forsørge sig selv. Det politiske menneske indebærer 'borgerskab' (citizenship) og dermed adgang til arbejde, uddannelse, sundhed, kultur, sociale arrangementer, stemmeret mv. Natalitet indebærer altså, at vi bevæger os fra at betragte flygtninge og indvandrere som en **arbejdskraft** til at være **medborgere**. Integration handler i virkeligheden om den bevægelse. Den har ganske vist forskellige vilkår (grundet lovgivning, krav, formelle rammer mv), men igen står som et princip, som ikke kan fraviges. I projektregi er det nogle af de bevægelser vi har arbejdet med i forhold til kvindenetværket i Frederikshavn, begrebet 'the commons', integration af flygtninge mv.

### **1.3. En model for bæredygtig virksomhedsudvikling**

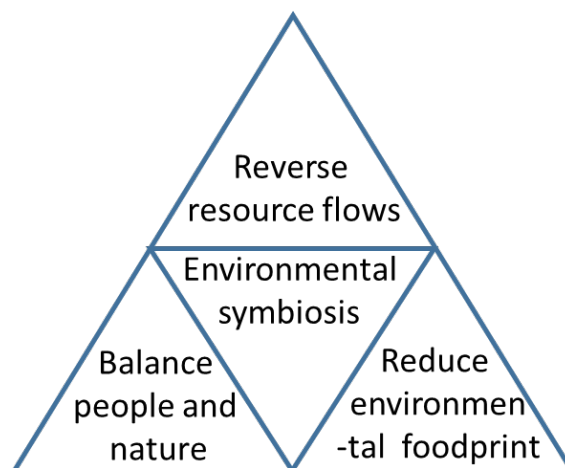
En sund virksomhed og et sundt erhvervsliv hviler altså på to principper: Gaia og natalitet. Oversat til verdensmålene er de den bund, som beskrives som henholdsvis biosfære mål og samfundsmæssige mål i modellen udarbejdet af Rockström og Sukhdev. Ud fra disse principper kan vi nu beskrive en bæredygtig virksomhed som integrationen af tre processer, som skal spille sammen, og som er underlagt principperne, som vi har kaldt Gaia og natalitet, som ikke kan fraviges.



Figur 4: En bæredygtig virksomhed (egen tilretning)

En bæredygtig virksomhed står derfor på nogle fundamentale principper udtrykt. De tre processer, politik, teknologi og økonomi er inspireret af Arendt's opdeling af menneskelige aktiviteter i labor, work and action (Arendt, 1998).

Labor svarer til **økonomiske processer** og refererer til virksomhedens basale processer, hvorigennem den opretholder sig selv. Adgangen og tilførslen af råvarer, arbejdskraft og kapital tilhører den økonomiske sfære og er helt nødvendige livsvilkår for en virksomhed.



Figur 5: Den bæredygtige teknologiske symbiose

Work svarer til **teknologi** og er de materielle praksisser inklusive viden, færdigheder og holdninger, som virksomheder anvender til at manipulere med og skabe en verden af produkter og serviceydelser.

Action svarer til **politik** og er de kollektive aktiviteter, igennem hvilke mennesker deltager i organisationers liv og organiserer sig for kollektiv handling (Figur 3). Vi har helt bevidst valgt ikke at kalde det ledelse, fordi



dette begreb næsten altid indebærer, at vi kommer til at tænke på en centralt placeret person. Politik betoner det kollektive ansvar og indebærer flere ansvarlige mennesker. En væsentlig del af ledelsesteoriens problemer med at blive omsat til praksis handler faktisk om, at den har en tendens til at tro, at organisering skal handle om, hvad enkelte supermennesker, 'great leaders', skal gøre (Spector, 2016).

Andre af ledelsesteoriens vildfarelser er, at ledelse og organisering handler om økonomi og teknologi. Der har med andre ord været fokus på at organisationen kan producere effektivt og billigt. Det har så også betydet, at det **æstetiske** og **relationsdannende** konstant er blevet nedprioriteret og underordnet økonomi og teknologi. Det betyder også, at mennesker er blevet omdannet til at blive anset som forbrugere og arbejdskraft. I en **storytelling** tankegang er det æstetiske og det relationsdannende derimod de centrale elementer. Disse dimensioner ligger for Arendt i den politiske dimension og de relationer, som skabes mellem mennesker. Storytelling er simpelthen for Arendt den rene form for politisk handling (Jørgensen, 2020)(Tassinari et al., 2017)(YOUNG-BRUEHL, 1977), fordi det er herigennem, at vi træder frem som unikke mennesker foran andre med egne holdninger, motiver og passioner.

En storytelling tilgang betyder så også, at der kommer fokus på, hvad der er det rigtige at gøre ud fra en helhedsbetragtning om det gode liv, fremfor at der er et snævert fokus på at gøre det billigste og mest effektive. Storytelling indebærer derfor også, at der tillægges en æstetisk fortællende dimension til de teknologiske og økonomiske dimensioner af en virksomheder. Enhver aktivitet bliver således omformet til en form for 'kunst' forstået som en nøjsomhed og omsorg for de aktiviteter, man deltager i. Der er med andre ord fokus på 'livsudviklende aktiviteter' og 'kvalitetsarbejde', som indlejres i eksempelvis produkters livscyklusser, processer, ressourceanvendelse og affaldshåndtering. Det er det radikale bidrag til ledelses- og organisationsudvikling, som storytelling står for.

## 2. Storytelling paradigme skifte

David Boje, Jens Larsen og Lene Bruun har udviklet en systematisk model, hvorigennem vi kan arbejde med sand storytelling.

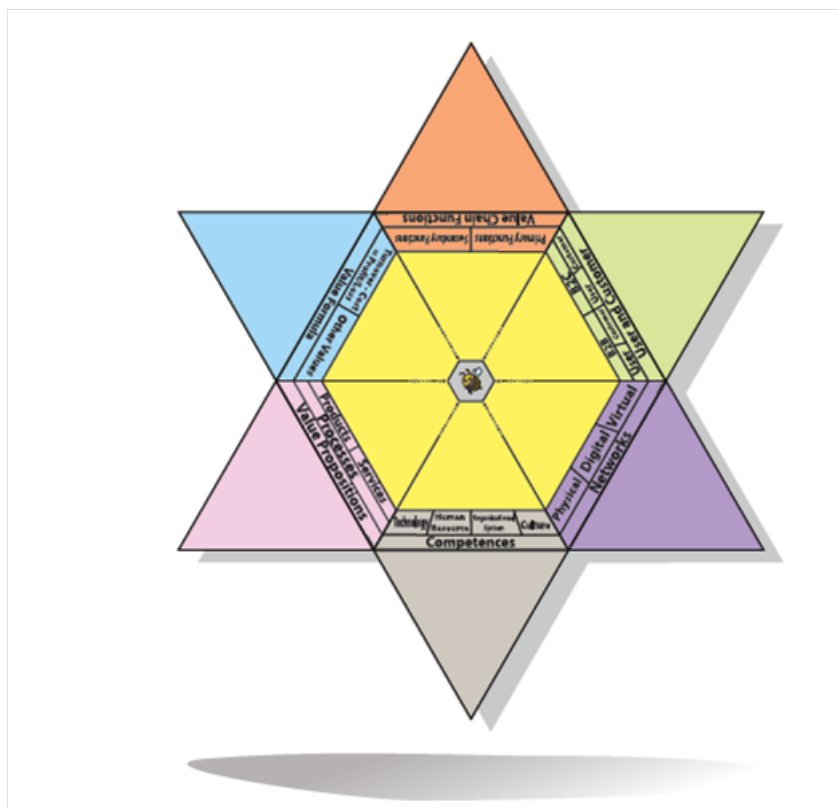


Figur 6: En model for True Storytelling. Kilde: Boje, Larsen & Bruun, 2019

Modellen kan forstås som en systematisk måde at omforme projektets øvrige redskaber Bee Business og symbiosefortællinger til *sande* fortællinger. Beebusiness story board ansues på den måde som et redskab til systematisk at arbejde med fortællinger og fortællingens basiselementer: fortid, nutid og fremtid.

- Igennem Bee business story board laves eksempelvis fortællinger om fremtiden. Bee business story boardets elementer er designet til at producere og støtte fremtidige scenarier eller antenarrativer om fremtiden.
- Business modellering er om storytelling i den forstand, at teknologier for at aktualisere forretningsmodeller i praksis bliver sammenviklet med de historier, som opstår spontant i praksis. Den business modellering, som er indlejret i bee business story board skal kunne skabe forbindelse med virksomhedens strategier og dens praksisser på en måde, hvor disse er gensidigt udviklende.
- Endelig handler forretningsmodeller om historiefortællinger igennem at producere og indlejre historier fra fortiden i fremtidige forretningsmodeller. Forretningsmodeller indebærer ofte en fortolkning af fortiden i form af, hvad virksomhedens identitet, DNA, kultur eller kernekompetencer er.

Bee Business star modellen bliver gennemgået senere i sin helhed i andre dele af rapporten.



Figur 7: Bee Business Star modellen.

Symbiosestorytelling er på samme måde et væsentligt led og del af en teknologi, som er resultatet af samarbejde og relationsdannelse på tværs af virksomheder med fokus på resourceanvendelse og cirkulær økonomi. Her er der et stærkt fokus på virksomhedens ansvar overfor samfund og miljø men også på nøjsommelighed, kvalitetsarbejde, materialers livscyklusser og affaldshåndtering. Den sande storytelling indebærer, at sådanne elementer ses i et strategisk og relationsdannende perspektiv.

## 2.1. Den sande storytellings principper

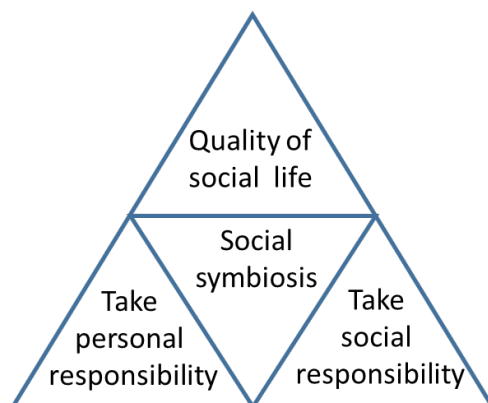
Den sande storytellings 7 principper har netop fokus på det æstetiske og relationsdannende på den ene side og forankringen i den enkelte organisations vilkår på den anden side. De syv principper er beskrevet nedenfor.

1. **Sandhed:** Vi må være oprigtige og ærlige og skabe energien for at skabe en bæredygtig fremtid. Dette princip handler om at finde den rigtige historie for dig selv, være autentisk og finde energien til at gøre det rigtige i samspil med andre. Dette er et helt centralt i både Bee business storytelling og symbiosestorytelling. Her løfter vi spørgsmålet omkring forandring op på virksomhedens strategiske og relationsdannende plan.

2. **Gør plads:** Dette princip handler om at gøre plads og finde de rigtige historier, som allerede er der inden os selv eller de fællesskaber, vi er dele af. Dette er vigtigt princip, idet det siger noget om, at vi ikke skal ud og opfinde en ny verden. Vi skal så at sige kigge indenfor på de ressourcer, vi allerede har og udvikle på vores organisationer og forretningsmodeller ud fra disse ressourcer. Det er således også et spørgsmål, om at vi anerkender vores historie og aktiviteter, som ressourcer, som måske skal 'drejes' i en anden retning, men ud fra eksisterende kræfter og ressourcer. Når det gælder Bee business og symbiose storytelling er det altså vigtigt, at vi både starter der, hvor folk er, men faktisk også at vi finder de historier, som allerede er der, og som kan bruges til at styrke den forretningsudvikling og symbioseudvikling, vi gerne vil have. Der er den kæmpefordel ved denne tilgang, at disse historier så at sige er opstået naturligt og af sig selv og er der. De skal blot have plads.
3. **Plot:** Her samles historierne i en både slagkraftig og ærlig fortælling, som kan give folk en retning. Der er forskellige plot her. Der er det klassiske lineære plot, hvor der lægges en klar plan, som skal eksekveres. Den har det problem, at den ikke er særlig fleksibel, og der er begrænsninger på, hvor meget pluralisme den kan indeholde. Den antenarrative fortælling er derimod en mere åben fortælling, som skaber muligheder for både fantasi og lokale omfortolkninger i forhold til konkrete problemstillinger og situationer. Fremfor en lukket plan skal der sigtes mod at skabe en åben og fantasifuld vision, som kan guide ledelse og medarbejdere i en emergent 'strategizing' proces. I forhold til beebusiness, eksempelvis, er det vigtigt at betragte dette som et antenarrativt storyboard, som skal inspirere og skabe muligheder for kreativitet fremfor en alt for styret fortælling.
4. **Timing:** Dette princip siger noget om, at vi skal have timing i den forstand, at vi skal være istand til at gribe muligheder, når de opstår og omforme dem til konkrete handlinger. Det er en læringsevne og forandringsevne, som følger af en konstant deltagelse i samfundsmæssige aktiviteter og de sonderinger, der følger derfra. Jens Larsen har ofte brugt en surfermetafor, hvori det centrale er evnen til at ride 'på bølgen' og 'med bølgen' for at få kraft og medløb i virksomhedens aktiviteter. Timing siger imidlertid også noget om at give sig selv tid, at lade tingene gro i det rette tempo og i deres egen rytme. Man kan eksempelvis ikke forcere storytelling. Den skal have tid til at gro nedefra og få lov til modnes og vokse i et naturligt tempo. Det er sådan, at de autentiske historier opstår. På samme måde skal man sikre, at bee business storytelling og symbiose storytelling skal have sin tid til at gro, modnes og opstå i mødet med forskellige omstændigheder. Alting tager sin tid og har sin tid.
5. **Støt historier:** Dette princip handler om at støtte historiers udvikling indenfor organisationen igennem eksempelvis dialog, coaching, samtaler og workshops. Det er en anden form for politisk forum og relationsdannelse, hvor deltagere mødes med henblik på lære selv eller vidende. Udgangspunktet er som altid deres egne historier, som ud fra principperne om Gaia og natalitet og skal dreje deres aktiviteter ud fra, hvor de er, og i forhold til hvilke ressourcer, de har i forvejen. Det er vigtigt i forhold til, at deltagerne kan danne en meningshorisont, som er både individuel og fælles og samtidig også udstyres med en viden og færdigheder, så de på kompetent måde kan bevæge sig imod den nye meningshorisont.
6. **Iscenesættelse igennem scenography og artefakter:** Dette princip handler om at sætte scenen materielt og konceptuelt. Dette er den teknologiske scene, hvor der er fokus på de systemer, teknikker, procedurer, arkitekturer, objekter mv., som skal fungere som hjælpemidler i forhold til at

aktualisere de fortællinger, som vi har skitseret igennem de fem andre principper for den sande storytelling ovenfor.

7. **Refleksion.** Endeligt som et sidste element begynder cirklen igen. Dette er princippet om refleksion, hvor vi genovervejer de enkelte steps og reflekterer over deres værdi. Princippet om refleksion siger noget om, at processen mod den sande storytelling er uendelig og hele tiden skal køre med rimelige tidsintervaller.



*Figur 8: Den sociale symbioses elementer*

Når vi arbejder med True Storytelling blev i gennem dette projekt opmærksom på at et gennemgående tema i alle elementer var de stærke sociale relationers væren. I alle elementer kunne vi identificere sande ildsjæle som støtter i de mange fortællinger. Det er således muligt at identificere sociale symbioser igennem disse nye fortællinger.

### 3. Gaia storytelling

En anden lidt model, som vi har udviklet, er den nedenstående model for, hvad vi kalder Gaia storytelling. Gaia storytelling udtrykker, at vi lader Gaia og natalitet udforme principperne for virksomheden på radikal vis. Gaia storytelling går igennem forskellige cykler, som er indbyrdes forbundne. Vi bruger begrebet cykler eller cyklusser, fordi en cyklus i modsætning til en cirkel nok er repetitiv men også hele tiden er under forandring. Det er gentagende processer, som også forandrer sig ved, at de integreret og bliver berørt af andre cyklusser. De forløber ikke nødvendigvis i en bestemt orden ligesom i en cirkel men kan sagtens være fortløbende og parallelle processer, som skal være i balance i forhold til det relationsdannende og det æstetiske.



Figur 9: Et bud på en Gaia Storytelling model (egen tilretning)

Gaia storytelling modellen består af nogle overordne principper for organisationsudvikling, som er både lokalt og globalt forankret. Denne dobbelte forankring er vigtig. Derfor skal vi forestille os, at 'Gaia taler til os' i den forstand, at vi skal bruge fantasien til at kunne forestille os Gaias stemme. Noget af det vildeste, vi kan forestille os som et eksempel på Gaia storytelling er virksomhedsfilosofien bag Patagonia (Chouinard, 2016). Virksomheds HRM politik er fanget i sloganet 'Let my people go surfing', som er en genial måde at formidle et budskab internt og eksternt omkring virksomhedens dybeste værdimæssige principper. Dette slogan har præcist et tvist, som er vigtig for at skabe kunne kraft bag en historie. Her lader man Gaia og natalitet flyde ud i alle organisationens processer på en ubetinget facon. Respekt, ansvar og livsudvikling flyder sammen med miljømæssigt ansvar, som materialiseres i design af produkter med lange livscyklusser, minimering af transport og brug af råvarer, som er produceret under ansvarlige sociale og miljømæssige betingelser.

### 3.1. Meditationscyklus

Meditationscyklussen er en personlig udviklingscyklus og lederudviklingscyklus, som er karakteriseret ved den enkeltes dybe tænkning og refleksion over egne værdier. Det er en dyb to-i-en samtale med sig selv, som Arendt karakteriserer som dyb tænkning (Arendt, 2003)(Jørgensen, 2018). Det relaterer sig specifikt til det første princip i true storytelling modellen. Der er forskellige metoder, hvorigennem man kan arbejde med den dybe tænkning.

- Autobiografien er systematiske måder at arbejde med sin historie, som den er blevet formet over tid. En autobiografi hjælper med at reflektere over ens grundværdier ved at fokusere på signifikante historier og aktører i ens fortid, hvorigennem man så at sige udforsker sit eget landkort over historier (White, 2007).
- Autoetnografien er en anden systematisk måde at arbejde med egne fortællinger på. Den får os til at fokusere på og reflektere over, hvordan rum og mødet med andre mennesker, artefakter og organisationer styrer handlinger. Her er der altså fokus på, hvordan rum skaber fortællinger samt hvordan fortællinger skaber rum. Formålet er at reflektere over, hvordan vi kan skabe bedre rum for



handlinger for os selv men også hvordan vi kan bruge rum på anderledes måder (Jørgensen, 2018)(Spry, 2016)

- Hvis vi skulle udvikle en auto-gaiaografi, kunne der være fokus på signifikante steder og natur, og hvad de betyder eller kan betyde for egne handlinger. Julia Hayden har udviklet en storytelling, hvor hun kanaliserer Gaias stemme igennem storytelling. På den måde appelleres til deltagernes fantasi igennem en form for fiktiv auto-gaiaografi (See <https://princess-gaia.com/>).
- Storytelling cirkler er mere kollektive forum for personlig og kollektiv udvikling ved at folk deler fortællinger i et dialogisk forum, hvor alle i princippet er lige.

### 3.2. Kreativ cyklus

Den kreative cyklus er en form for storytelling som opstår i forbindelse med hverdagspraksisser, som man drager omsorg og nøjsomhed for i forhold til blandt andet skabelsen af bæredygtige processer og produkter. Her er Gaia udformet i produkters og ydelsers processer og fremståen som en del af historien og produktets eller ydelsens værdi. Her er der opmærksomhed på, at der produceres et produkt eller service som er historie eller skal være dele af historier. Dette udmønter sig i en nøjsomhed og omsorg, som er indlejret i organisationens materielle praksisser eller dens teknologi. Det er en storytelling, som omfatter brugen af artefakter og objekter og dermed er en form for materiel storytelling (Jørgensen & Klee, 2014)(Jørgensen & Strand, 2014)(Strand, 2012). Kreativitet omfatter således refleksion i praksis, hvor man altid har sin storytelling med i omgangen med andre materialer og andre mennesker. Metoder her er modeller, som giver os overblik over forskellige processer. Beebusiness storyboard er en del af en kreativ cyklus ligesom symbiosestorytelling er det. Disse metoder producerer et landkort over storytelling praksisser på en måde end Whites personlige udforskning af personlige historier. Den kreative cyklus er perfektionens cyklus. Den består nok af rutinemæssige og repetitive praksisser, men disse processer perfektioneres igennem 'kunsterens' opmærksomhed og nøjsomhed vedrørende detaljerne i de færdige produkter eller processer. Her bliver værket så at sige fuldent.



Figur 10: Læderjakter af genbrugslæder (Betterworld fashion, 2020)



Figur 11: Lamper fremstillet af biers bivoks (Skoubo, 2020)

Et bud på bæredygtig symbiose fortællinger kan være unikke læderjakker fremstillet af genbrugslæder (figur 11) eller lamper 3D printet af bier (Figur 10). Hvis lampen kan blive produceret lokalt af et normalt bistade, er der store besparelser i transport.

### 3.3. Opdagelsescyklus

Opdagelsescyklussen kan gøre brug af de samme metoder, som den kreative cyklus, men her der der fokus på opdagelser og eksperimenter med nye former for bæredygtige praksisser. Her skabes eksperimentarier, og man udforsker udforsket land i åbenhed med henblik på at innovere og skabe nyt liv i organisationer. Tassinari et al. (Tassinari et al., 2017) udforskede nyt land i forbindelse med at skabe nyt liv i den Belgiske by Seraing, som var blevet en hendøende industriby med stor arbejdsløshed. De brugte også storytelling som metode til et område i Milano. De beskriver, hvordan de engagerede lokale stakeholders blandt de almindelige borgere, virksomheder, studerende, politikere mv. Dukketeater, som var en lokal tradition, og digitale værktøjer blev taget i anvendelse for at skabe nye historier. Strand (Strand, 2012) brugte materielle artefakter til at udforske nyt land og ny arkitektur i forbindelse med et aktionsforskningsprojekt. De arrangementer og workshops, vi har afholdt i projektet, er også dele af en opdagelsescyklus. I opdagelsescyklussen udvikles nye antenarrativer om fremtiden.



*Figur 10: Billede fra True Storytelling workshop i Skagen.*

### 3.4. Teatercyklus

I teatercyklussen skrives drejebogen for de nye bæredygtige antenarrativer og de performs foran et publikum og bliver dermed genstand for offentlig beskuen. Det er anden del af en eksperimentel fase, hvor nye tiltag prøves af, performs, laves, justeres og transformeres eller tages af plakaten. Her må vi give alt og turde løbe en risiko i forhold til de afskærmede rum, som vi ellers har benyttet os af. Det er her, at de nye historier skal stå sin prøve i forhold til at gennemslagskraft og mobilisere ressourcer. Der foregår en løbende korrigering og planlægning, mens scenen sættes i forhold til layout, timing, samspil med publikum og hvilke akter, som skal være del af den nye storytelling. I teatercyklussen er der en instruktør, som skal sælge et budskab i samspil med skuespillere, regissører, designere, grafikere. Det er meget vigtigt, at lanceringen



sidder lige i 'r....', som en dansk fodboldspiller udtrykte det, da han havde bragt Danmark foran i EM-finalen i 1992. Publikum (kunder, leverandører, andre stakeholders) skal have en oplevelse her, som kan sætte sig spor efterfølgende.



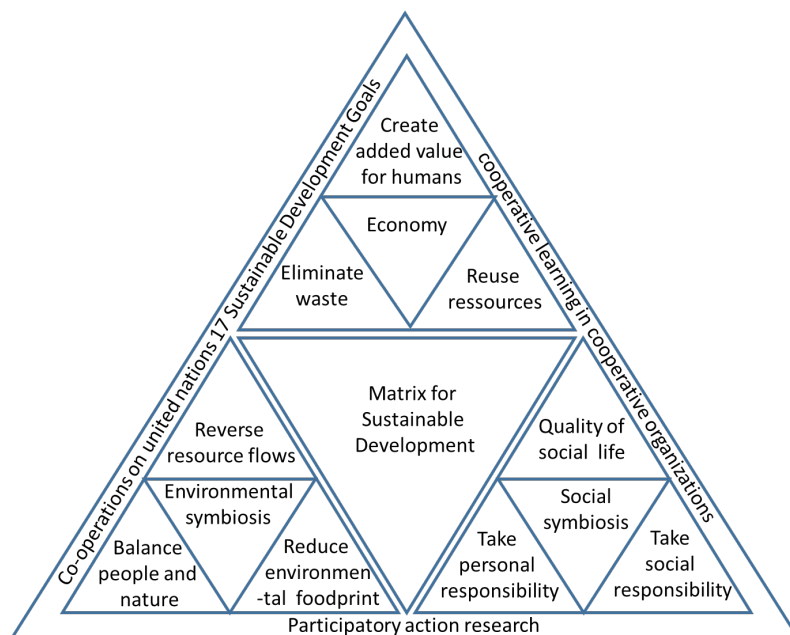
*Figur 11: "Faxe" rammer den lige i r....! (sport.tv2.dk, 2020)*

### 3.5. Frihedscyklus

Frihedscyklingen er den sidste cyklus. Den beskriver det engagerede medborgerskab, som følger af, at virksomheders ledere og medarbejdere aktivt deltager i samfundsmæssige aktiviteter såsom håndbold, fodbold, kunst, kultur, sociale gøremål og løsningen af bæredygtighedsmæssige problemer. Dette er imidlertid ikke nødvendigvis et spørgsmål om, hvad ledere og medarbejdere bruger deres fritid på. Meget af det handler om at sammenflette arbejdstid med medborgerskab, hvilket indebærer, at virksomheden eksempelvis kan frigive medarbejdere til løsningen af samfundsmæssige problemer. Eksempelvis kunne man forestille sig en arbejdsuge, hvor 4 arbejdsdage bruges på løsningen af virksomhedens problemer. Den sidste arbejdsdag bruges på frivilligt arbejde i forhold til samfundsmæssige eller miljømæssige problemer. Dette har samtidig den effekt, at medarbejdere oparbejder viden om samfundsmæssige og miljømæssige problemer, som de kan udnytte i organisationens regi. Samtidig holder virksomhedens medarbejdere en kontakt til samfundet, og hvor det bevæger sig hen. Endelig opbygger virksomheden goodwill og relationer til samfundet og dens borgere og politikere.

## 4. Storytelling skaber en transformation fra vidensforbrugere til videnskabere.

Når vi inddrager medarbejdere og på den måde samskaber nye fortællinger skaber vi et nyt sprog, som er manifesteret som nye erkendelser. I mange organisationer er medarbejderne opdraget til fortrinsvis at være vidensforbrugere, men gennem deltagerinvolveret aktionsforskning og storytelling skaber vi nye muligheder for vidensskabelse (Sparre, 2020). Rejsen fra vidensforbruger til videnskaber er hjulpet i gang.



Figur 12: Bæredygtig storytelling kan etableres når vi skaber True storytelling og har fokus på såvel Gaia som ressourcerne og symbioserne (Sparre & Boje 2020).

På figur 14, samler vi nogle af de mange individuelle og ofte uafhængige bundlinker som vi skal styr på når vi med storytelling arbejder med forretningsudvikling. Den økonomiske bundlinje står på et fundament af de ressourcer vi anvender og den måde vi er sammen på som mennesker.

## 5. Litteratur

- Arendt, H. (1998). *The Human Condition: Second Edition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Arendt, H. (2003). *Responsibility and Judgment*. New York: Schocken Books.
- Arènes, A., Latour, B., & Gaillardet, J. (2018). Giving depth to the surface: An exercise in the Gaia-graphy of critical zones. *The Anthropocene Review*, 5(2), 120–135.
- Betterworld Fashion (2020). Retrieved from <https://www.betterworldfashion.com/en/>. Tilgået 13. april 2020.
- Boje, David, Jens Larsen and Lene Bruun. 2019. Retrieved from <https://davidboje.com/> and [http://oldfriendsindustries.com/?page\\_id=1063](http://oldfriendsindustries.com/?page_id=1063). Tilgået den 13. april, 2020.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1–8.
- Chouinard, Y. (2016). *Let my people go surfing—The Education of a Reluctant Businessman*. London: Penguin Books.
- DeGooyer, S., Hunt, A., Maxwell, L., & Moyn, S. (2018). *The Right To Have Rights*. London: Verso.
- Hayden, J. (2020). <https://princess-gaia.com/>. Tilgået 13. april, 2020.
- Jørgensen, K. M. (2018). The politics of space. An Arendtian framework for leadership development. *Revista Cuadernos de Administracion*, 31(58), 105-128.
- Jørgensen, K. M. (2020). Storytelling, space and power: An Arendtian account of subjectivity in organizations. Accepted for publication in *Organization*.
- Jørgensen, K. M., and Klee, N. (2014). Artisan storytelling and management dispositifs. In K. M. Jørgensen & C. Largarcha-Martinez (Eds.), *Critical Narrative Inquiry—Storytelling, Sustainability and Power* (pp. 15–34). New York: Nova Science Publishers.
- Jørgensen, K. M., and Strand, A. M. C. (2014). *Material storytelling – Learning as intra-active becoming*. In K. M. Jørgensen & C. Largarcha-Martinez (Eds.), *Critical Narrative Inquiry—Storytelling, Sustainability and Power* (pp. 53-72). New York: Nova Science Publishers.
- Latour, B. (2011). *Waiting for Gaia. Composing the common world through arts and politics—A lecture at the French Institute*. [http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/124-GAIA-LONDON-SPEAP\\_0.pdf](http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/124-GAIA-LONDON-SPEAP_0.pdf)
- Latour, B. (2016, June 2). *Bruno Latour: Why Gaia is not the Globe*. <https://www.youtube.com/watch?v=7AGg-oHzPsM>
- Latour, B. (2017). *Facing Gaia: Eight Lectures on the New Climatic Regime*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Latour, B. (2018). *Down to Earth: Politics in the New Climatic Regime*. Cambridge, UK: Polity.
- Lovelock, J. (1995). *Gaia—A New Look at Life on Earth*. Oxford: Oxford University Press.
- McAteer, P. (2019). *Sustainability is the New Advantage—Leadership, Change and the Future of Business*. New York: Anthem Press.
- Skoubo, E. B. (2020). Retrieved from <http://esbenskouboe.dk/>. Tilgået 13. april, 2020.
- Sparre, M. (2020) Utilizing Participatory Action Research to Change Perception About Organizational Culture From Knowledge Consumption to Knowledge Creation. *Sage Open* 10 (1): 1-9.

- Sparre, M. and Boje, D. (2020). Utilizing participative action research to create branching counternarrative on sustainability in Danish Farming. Accepted for publication in *Leadership and Organization Development Journal*.
- Spector, B. (2016). *Discourse on Leadership: A Critical Appraisal*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sport.tv2.dk (2020). <https://sport.tv2.dk/fodbold/2017-06-26-genoplev-em-triumfen-da-faxe-og-danmark-ramte-den-lige-i-roeven>. Tilgået den 13. april, 2020.
- Spry, T. (2016). *Autoethnography and the Other: Unsettling Power through Utopian Performatives*. London: Routledge.
- Rockström, J. and Sukhdev, P. (2016). How food connects all the SDGs. Downloaded from: <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html>
- Strand, A. M. C. (2012). *Enacting the Between: On dis/continuous intra-active becoming of/through an Apparatus of Material Storytelling. Book 1: Posing (an Apparatus of) Material Storytelling as discontinuous intra-active rework of organizational practices*. PhD. Thesis: Aalborg: Department of Communication and Psychology, Aalborg University.
- Tassinari, V., Piredda, F., & Bertolotti, E. (2017). Storytelling in design for social innovation and politics: A reading through the lenses of Hannah Arendt. *The Design Journal*, 20(sup1), S3486–S3495.
- Vallentin, S. (2011). *Afkastet og anstændigheden*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- White, M. K. (2007). *Maps of Narrative Practice*. New York: WW Norton & Company.
- Young-Bruehl, E. (1977). Hannah Arendt's Storytelling. *Social Research*, 44(1): 183–190.